心理学报 2023, Vol. 55, No. 2, 336−352
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2023.00336

群体断层激活及负面效应涌现：熙宁变法缘何从志同道合走向四分五裂？

李永瑞[1] 王 铭[1] 宋佳谕[2]

([1] 北京师范大学政府管理学院, 北京 100875)
([2] School of Labor and Employment Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, 61820, USA)

摘 要 群体断层构念与决定组织变革成败的高管团队多重人际交互及其演进表征十分契合。但群体断层因为什么而激活？激活了的群体断层是如何影响高管团队的群体过程及组织绩效产出？这些问题亟需实证性的探索和检验。本研究基于《王安石年谱长编》，辅以《宋史》及后人相关专题研究，采用质性研究中的扎根理论方法，以王安石越次入对宋神宗到王安石第二次罢相为观察窗口期，对此期间与他存在密切交互关系的 52 个关键人物的交互过程、交互结果及成因进行了编码分析。结果发现：(1)群体断层激活及负面效应涌现能完美解释熙宁变法的演进过程及最终的失败；(2)关键岗位人员王安石人际交互风格的不同构面是激活熙宁变法中不同群体断层的主要变量；(3)王安石与直接上级宋神宗、本位群体变法新晋和他位群体同朝老臣之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及交互演进表征，进而决定了熙宁变法的失败。本研究为群体断层激活变量的识别及不同群体断层在同一时空下的叠加效应提供了新的洞见，同时为组织变革及高管团队多样性的管理提供了实证资鉴和理论指导。

关键词 群体断层，熙宁变法，王安石，人际交互风格
分类号 B849: C93

1 问题提出

近年来，随着经济全球化、政治多极化、文化多元化、信息数字化的深入发展，群体多样性日渐复杂和多元，群体多样性的有效管理已然成为各级各类组织健康发展长期面临的难题(Harrison & Klein, 2007)。

群体多样性既包括性别、年龄等易于测度的人口统计特征，也包括个性、价值观等难以测度的深层次心理特征。以往学界对群体多样性与组织绩效产出之间关系的研究，多从静态、单一独立的视角切入，对同一群体内部不同成员之间、不同群体之间及其与组织环境之间的动态交互关系重视不够，因而所得结论往往各说各话，对管理实践的指导有限(Lau & Murnighan, 1998; Thatcher et al., 2003)。于是，1998 年 Lau 和 Murnighan 开创性地提出了群体断层构念，主张从影响群体过程的多重变量交互关系的动态视角解构群体多样性与群体过程及不同层面绩效产出之间的关系(Lau & Murnighan, 1998, 2005; Mathieu & Gallagher, 2019)。

群体断层是一组假想的分割线，基于一个或多个特征将群体划分为不同的亚群体，该构念认为群体成员特征的“聚合” (Alignment)程度，也就是多重变量交互作用，决定了群体过程及不同层面绩效产出的群体多样性效应(韩立丰，王重鸣, 2011)。因而这一构念在如一带一路战略实施及对应的国际事务管理(Ralph & Gallagher, 2015)、不同民族之间的有效融合(何生海，2017)、组织凝聚力(芦慧 等, 2013)和团队创造力的提升(张景焕 等，2016)等方面都有广阔的应用前景。

高阶梯队理论(Upper Echelons Theory)认为，高管团队作为制定并执行组织战略的关键群体，其成员之间多重人际交互的目标聚合与行为整合决定了战略共识的达成和战略执行期待的步调一致

收稿日期: 2021-05-16
通信作者: 李永瑞, E-mail: liyongrui@bnu.edu.cn

(Hambrick & Mason, 1984; Ma et al., 2021)，进而决定了组织变革的成败 (Cho & Hambrick, 2006; Martinez et al., 2017)。显而易见，相较于静态、单一、独立的多样性理论视角，强调动态、多元交互的群体断层构念，其过程机制与结果涌现都与多重人际交互更为契合，也应更有解释力(Hambrick, 2007; Lau & Murnighan, 1998; Richard et al., 2019; Thatcher & Patel, 2012; van Knippenberg et al., 2010)。但遗憾的是，群体断层构念提出20多年来，群体断层因何种因素或组合而激活(Thatcher & Patel, 2011; 卫旭华 等, 2018)？激活了的群体断层如何演进(杜娟 等, 2022)？群体断层的演进与群体过程及组织绩效产出之间存在什么样的动态交互关系(韩立丰 等, 2010; Thatcher & Patel, 2012; 卫旭华 等, 2018)？对诸如此类问题的实证研究并不多见，亟待有创见性的探索和检验(Joshi & Neely, 2018; Mathieu & Gallagher, 2019; Ou et al., 2017; Roberson, 2019)。

Einstein 和 Infeld (1942)认为，“问题的性质与特征远比问题的解决方法更为基础，因为问题的界定与呈现本身蕴含着问题的解决思路和办法”。学界对群体断层激活及演进机制有创见的实证研究还不多见，主要原因有二：一是将群体成员视为等价存在。群体由社会地位、个性特征和行为风格等各有所别的个体组合而成，特定群体中不同个体在群体中的权力分配并不均衡(Thatcher & Patel, 2012)，所以群体成员是横向多样性与纵向不平等性交互融合的社会存在(Bunderson & van Der Vegt, 2018)，多样性效应就是群体内不均衡力量交互作用的结果表征(韩立丰 等, 2010)，因而特定群体中不同个体对群体过程及不同层面绩效产出的影响并不等价。而既有研究对特定群体中个体的不等价性关注不够，亟待进行深入研究(仇勇, 王文周, 2018)。显而易见，对于决定组织兴衰的组织变革过程的解构，更要充分重视组织变革关联群体中，不同个体对群体过程及不同层面绩效产出影响的不等价性，尤其需要聚焦于身处关键岗位的群体成员与直接上级、本位及他位群体成员之间的动态交互关系。但截至目前为止，有关群体断层的研究，大都将群体成员视为等价的社会存在，这与群体过程的本质并不相符。

二是研究范式与群体断层激活及演进机制契合不足。首先，群体断层构念关注群体分化后不同子群体间的交互作用关系。所以群体断层的研究，当以分化后的子群体为分析单元，但目前以分化后的子群体为分析单元的研究还很少见到(杜娟 等, 2022)。其次，群体断层随群体过程的演进而不断变化，具有复杂动态性(仇勇, 王文周, 2018)。因而有关群体断层的研究，既要关注分化后不同子群体之间的交互作用机制及效应，探讨从休眠断层到激活断层的横向动态机制；也要从整体上关注不同子群体交互作用演进表征的纵向动态机制。所以，基于感知才存在、激活才显效的原则，群体断层研究当以具有鲜明群体断层激活表征、并对群体过程及不同层面绩效产出具有重大影响的真实事件为研究对象，采用纵贯式的案例研究范式，既关注群体成员的不等价性，又关注关键岗位成员与直接上级、本位群体成员、他位群体成员之间的多重交互关系，以及其与群体过程及组织绩效产出之间交互演进关系。但目前采用此范式的研究并不多见。

基于如上回顾和分析，本研究以熙宁变法为研究案例，聚焦变法策划者和推行者——王安石这一关键岗位人员与变法直接关联的同级、上下级群体成员之间动态交互关系，深入探究激活群体断层的关键变量、群体断层演进过程及其与组织变革绩效之间的关系，以期为群体断层研究的理论缺口及对应的管理实践提供新的洞见。

2　案例选择

2.1　熙宁变法始末

北宋仁宗年间，经庆历新政失败的短暂沉寂后，阶级和民族矛盾越发加剧，国家日渐贫弱，要求改革的呼声再起。嘉佑三年(1058 年)，王安石进京述职，奏陈《上仁宗皇帝言事书》，建言仁宗对开宋以来的法度进行全面改革，革除积弊，富国强兵。但王安石的奏议没被仁宗采纳。

治平四年(1067 年)，久慕王安石之名的宋神宗即位。他有志改变国家贫弱局面，遂起用王安石为江宁知府，旋即诏为翰林学士兼侍讲。熙宁元年(1068 年)四月四日，王安石越次入对宋神宗，再次提出他曾向仁宗建言的全面改革想法，并上《本朝百年无事札子》，对开宋百余年来的表象和本质进行了深入剖析，勉励神宗“大有为之时，正在今日”。神宗接受了王安石的变法主张，随后即进入变法动议阶段。

熙宁二年(1069 年)二月，王安石被任命为参知政事，熙宁变法正式开启，旋即设立制置三司条例司，统筹财政，指导变法实施。随后的四年间，相继颁行了淮浙江湖六路均输法、青苗法、农田水利

条约、募役法、保甲法、方田均税法、市易法、免役法等变法条文。

王安石变法的目的在于富国强兵，借以扭转国家日渐贫弱的颓势。但由于各种仁者见仁的原因，变法一开始便有不同声音：熙宁二年(1069 年)，王安石主张设立三司条例司，御史中丞吕诲便控诉他专权滥权等十大过失；青苗法实施不到半年，韩琦便上疏规劝神宗废除，随后李常、曾公亮和陈升之等也上书附议青苗扰民甚至害民，王安石竭力辩驳，但神宗举棋不定，疑虑并未消停。随后，王安石称病请辞归隐，韩绛等规劝，神宗挽留，王安石遂陈数朝廷内外诸官互相依附勾结，进言神宗要不畏流俗，心怀天下。

熙宁四年(1071 年)，开封有百姓为逃避保甲自断手腕，知府韩维将此事报告朝廷。王安石认为推行新政，士大夫尚且议论纷纷，百姓难免受到蛊惑，神宗则认为应该倾听百姓声音。熙宁七年(1074 年)春，天大旱，久不雨，朝廷内外守旧势力以"天变"为借口，又一次掀起对变法的围攻。安上门监郑侠上《流民图》，司马光又上《应诏言朝廷阙失状》，宋神宗对王安石的支持发生了根本性的动摇。同年四月，神宗的祖母曹太后和母亲高太后亦向神宗哭诉"王安石乱天下"。宋神宗无奈，便罢免了王安石的宰相之职，变法遭到重挫。

熙宁八年(1075 年)，王安石再次拜相，但满朝上下，除了观望，就是反对，加上变法派内部公开分裂、宋神宗动摇，变法很难继续推行下去。熙宁九年(1076 年)，王安石长子王雱病故，王安石辞去宰相，从此隐居江宁，法令相继被废止，变法宣告失败。

王安石与熙宁变法失败之间关系，是宋史研究的热点之一(李华瑞，2021；李旭，2019；刘成国，2018)。对于变法失败的原因，历史学和政治学相关领域的研究多归结为变法路线错误(王志敏，张蕾，2018；张祥浩，1995)、反对派阻挠(漆侠，1959；王曾瑜，1997；姚治勋，2005)、神宗政治不成熟(李晓虎，李利霞，2019)、变法执行不力(张祥浩，2011；郑志强，2020)和王安石人格缺陷(范立舟，2017)等五个方面。

变法即变法者根据特定的变革目标对不同社会群体之间的利益格局进行调整，并对潜藏其后的财富创造和分配机制进行重塑，其本质是对相关社会群体认知和行为进行定向改造的过程。因而变法能否成功，取决于在变法的窗口期内，不同社会群体在认知上能否达成应有的群体共识，在集体行为上能否整合成期待的步调一致。

组织认知变革模型(Laukkanen, 1994)认为，当组织发生变革时，由于认知水平和学习能力的差异，不同高管团队成员对组织变革的动因及所面临问题的认识，所应采取的变革方法和变革路径都会有所不同。为保证组织变革能够顺利推进并最终取得成功，高管团队需要通过不断沟通、协商等来降低认知冲突、增进认知共识、聚合集体行为。而高管团队中亚群体的分化及演进趋势，即群体断层，既展现了高管团队成员多重人际交互的演进历程，又表征了组织变革中高管团队认知聚合与行为整合的有效性，因而特别适宜解构组织变革的演进历程及最终的成败(Georgakakis et al., 2017; Hutzschenreuter & Horstkotte, 2013)。

从如上对熙宁变法始末回顾来看，随着变法的推进，熙宁变法相关各群体在认知上并没有达成应有的群体共识，在集体行为上不仅没有形成应有的聚合，还呈现日渐离散、人去法败之势，这与群体断层激活及其演进表征十分契合。因而从群体断层视角去解构熙宁变法的演进过程及最终的失败，有望对组织变革相关的管理议题提供新的洞见。

2.2 观察窗口期与研究对象

本研究将 1068 年 4 月 4 日王安石越次入对宋神宗到 1076 年 10 月 23 日王安石第二次罢相期间定义为观察窗口期。研究对象为观察窗口期内与王安石互动较为频繁且对熙宁变法成败有所影响的关键人物。观察窗口期和研究对象如此选择，原因有二：一是王安石作为熙宁变法的策划者和执行者，他的策划建言和执行授权只在这个期间有效。二是熙宁变法的过程表征为王安石与宋神宗、吕惠卿、司马光等决定变法进程和成败的关键人物之间多重交互及动态演进。

3 研究方法

本研究基于扎根理论，对观察窗口期内与王安石有交互关系的 52 名关键人物的交互过程、交互结果及成因进行三级编码，并对能够展现王安石与宋神宗交互关系的关键词进行了词频分析，从群体断层激活及演进机制的角度探究熙宁变法的演进过程及失败成因。

3.1 数据来源与编码人物确定

为保证编码数据的全面性、完整性和客观性，

表 1　观察窗口期与王安石发生交互关系的人物及交互频次(*N*)统计表

对象	*N*	对象	*N*	对象	*N*	对象	*N*	对象	*N*	对象	*N*
宋神宗	801	王雱	16	薛向	11	刘攽	7	唐介	5	范百禄	4
王韶	68	李定	15	赵卨	11	赵抃	7	韩维	5	沈起	4
吕惠卿	45	章惇	14	苏轼	10	郑侠	7	蔡延庆	5	唐坰	4
文彦博	34	程昉	14	李常	10	李师中	7	张琥	5	邓润甫	4
韩绛	29	王珪	13	邓绾	10	刘挚	7	范育	5	许将	4
曾公亮	27	富弼	13	杨绘	9	张利一	7	李评	5	张商英	4
陈升之	21	吕嘉问	13	蔡挺	9	孙觉	6	朱明之	5	张穆之	4
吕公著	19	郭逵	13	李承之	9	王广廉	6	蔡确	5	高遵裕	4
冯京	19	王安国	11	王子韶	8	吕诲	6	冯宗道	5	张载等 31 人	3
曾布	19	欧阳修	11	王广渊	8	陈襄	6	苏辙	5	吴中复等 58 人	2
司马光	18	程颢	11	沈括	8	曾孝宽	6	刘述	5	黄庆基等 181 人	1
吴充	17	侯叔献	11	范纯仁	7	张谔	6	徐禧	5		
韩琦	16	吕公弼	11	王安礼	7	曾巩	5	郑獬	4		

我们选取了《王安石年谱长编》[1](中华书局 2018 年刘成国版)为编码底本，辅以《续资治通鉴长编》((宋)李焘著)、《宋史》((元)脱脱等著)中相关史料及所研究关键人物的传记。并以 CNKI 上收录的以“吕惠卿”等 52 个关键人物人名为主题检索词，“王安石变法”为篇关摘的有价值的期刊论文作为校验补充。从中提取观察窗口期的全部文本为原始数据。随后，通过原文转录、交互事件编码及文本分析等步骤，对观察窗口期与王安石有交互关系的人物及对应的文本材料进行了归整，结果发现，在观察窗口期，王安石与 343 人发生过交互，具体人物及交互频次见表 1。

从表 1 中看出，在观察窗口期，王安石与 343 人交互累计 1985 次，人均 5.8 次。其中，交互 4 次以上者 73 人、累计 1595 次，人数和累计占比分别为总数的 21%和 80%。根据“2080 法则”，这 73 人是决定变法成败的关键人物。

综合考虑这 73 人在王安石推行变法前后的任职岗位、对变法所持的政治态度及对变法推行所产生的影响等因素，本文将其划分为不同的亚群体。宋神宗作为变法的最高领导者和决策者，行使至高无上的权力，因此将其归为变法决策；吕惠卿等 27 人是王安石为推行变法向神宗推荐或神宗建议提拔任用的变法助手，定义为变法新晋；司马光等 31 人在王安石推行变法前就已在朝中担任要职，定义为同朝老臣；王韶等 9 人在变法期间主要负责军政和边事，定义为同朝武将；吴充等 5 人为王安石的亲朋家人。各子群人员名单及具体归属见表 2。

表 2 中的 31 名同朝老臣，王珪、张谔、郑獬和冯宗道 4 人因负责朝廷内外信息传递而与王安石发生交互，而王广廉早亡，沈起和曾巩一直远离京城，这 7 名同朝老臣对于变法多持旁观或默声之态，所以在接下来的编码中将他们删除。

王韶等 9 名同朝武将，在观察窗口期，主要负责军事并长期驻守边关，他们与王安石之间的交互多为战况汇报及抚绥、奖惩方案的商讨，并不直接参与熙宁变法，所以在接下来的编码中也将他们删除。

吴充等 5 人是王安石的亲朋家人，在观察窗口期，王安石与他们的交互多为亲情交流，他们之间的交互对变法的成败影响甚微，所以在接下来的编码中也将他们删除。

综上分析，本文最终选定王安石与宋神宗、吕惠卿等 27 名变法新晋和司马光等 24 名同朝老臣之间的交互关系为编码对象，对王安石与他们之间的交互过程、交互结果及成因进行编码。

3.2　人物交互关系的开放编码

开放编码分两步：第一步是对记录王安石与编码对象交互关系的文本进行要点提取；第二步是对所提取的要点按照起始、演进与结果的时序来对两者之间的交互演进关系进行归纳总结。曾布作为王安石推行变法的主要助手，不仅亲历了熙宁变法的全过程，而且还在助推变法的过程中，因对新法实施效果的评价和建言与王安石的期望不符而与之交恶后遭到弃用，在 52 个关键人物中颇具典型性

[1]2018 年出版《王安石年谱长编》6 册，在充分研究王安石生平、文学、经学和借鉴前人编纂王安石年谱的基础上，按照年、月、日顺序，对王安石的一生及其家族、世系、字号、里贯、生卒年，科名、仕履、功业，创作成就和学术造诣，交游网络，家族盛衰等做了全面综合的考述，其资料之翔实是前此未之见也(李华瑞, 2021)。

和代表性。因此就以王安石与曾布的交互为例示范开放编码。

在观察窗口期，王安石与曾布共有 19 次交互。第 1 次发生在 1069 年，“闰十一月十六日，差曾布看详衔前条例”(刘成国, 2018, p. 962)，此为王安石差遣曾布为推行变法做准备，编码为“差遣曾布”；第 4 次发生在 1070 年，“因吕惠卿以父丧去，遂以曾布为腹心。九月六日，以布入侍经筵” (刘成国, 2018, p. 1163)，编码为“腹心曾布”，意为王安石重用曾布。两人交互从合到分的转折点发生在 1074 年，“三月二十四日，因曾布于崇政殿具奏市易法不便，遂留身，乞神宗且容推究” (刘成国, 2018, p. 1735)，编码为“布奏法非、安石乞究”。最后一次发生在 1075 年“十月上旬，神宗以手扎问可否召回曾布。讫不召” (刘成国, 2018, p. 1879)，编码为“弃用曾布” (详见表 3)。

截至 2022 年 3 月，CNKI 中收录以“曾布”为主题检索词、“王安石变法”为篇关摘的期刊论文共 42 篇，其中 2 篇具有参考价值：一是王龙(2018)在《王安石变法的内讧悲剧》中指出，“曾布受命调查市易

表 2 观察窗口期与王安石交互 4 次以上人员名单及子群归类

人员名单(人数)	子群归类	与王安石关系
宋神宗(1 人)	变法决策	君臣
吕惠卿、曾布、李定、章惇、程昉、吕嘉问、程颢、侯叔献、薛向、李常、邓绾、李承之、王子韶、沈括、曾孝宽、郑侠、张琥、蔡确、范百禄、唐坰、邓润甫、刘挚、苏辙、孙觉、许将、张商英、徐禧(27 人)	变法新晋	上下
司马光、文彦博、韩绛、曾公亮、陈升之、吕公著、冯京、韩琦、王珪、富弼、欧阳修、吕公弼、苏轼、范纯仁、杨绘、刘攽、赵抃、李师中、王广廉、吕诲、陈襄、张谔、唐介、韩维、范育、李评、冯宗道、郑獬、沈起、刘述、曾巩(31 人)	同朝老臣	朋侪
王韶、郭逵、赵卨、蔡挺、张利一、蔡延庆、张穆之、高遵裕、王广渊(9 人)	同朝武将	——
吴充、王雱、王安国、王安礼、朱明之(5 人)	亲朋家人	——

注：名字为楷体者在三级编码中被删除，原因见下文中详述。

表 3 观察窗口期王安石与曾布的交互关系演进及要点提取

年代	交互条目原文	要点提取
1069(1)	1. 闰十一月十六日，差曾布看详衔前条例	差遣曾布
1070(4)	2. 四月五日，以曾布，王庭筠、宋温其、杜纯等为编敕副定官	委布为官
	3. 八月二十三日，以曾布编修中书条例	重用曾布
	4. 因吕惠卿以父丧去，遂以曾布为腹心。九月六日，以布入侍经筵	腹心曾布
	5. 九月六日，以曾布同判司农寺	加官曾布
1071(3)	6. 二月八日，以曾布检正中书五房公事。御史中丞杨绘上章劾擅权	超拔曾布
	7. 七月六日，以张琥为文诘杨绘、刘挚论助役法。琥辞，曾布为之	布力助石
	8. 七月六日，以曾布所言进呈，且札与杨绘、刘挚令分析	力挺曾布
1072(1)	9. 十二月十八日，以吕惠卿同检正中书五房公事。神宗欲罢曾布，固留之。二十一日，以曾布为翰林学士，又请留之编修中书条例，神宗不许	帝欲罢布 庇护曾布
1074(7)	10. 正月二十七日，以曾布、吕惠卿察访河北东西路	股肱曾布
	11. 二月九日，以曾布权三司使	加布要职
	12. 三月二十三日，曾布携魏继宗来见，具言吕嘉问主市易榷固掊克。闻之，默然	布言法非、安石默然
	13. 三月二十四日，因曾布于崇政殿具奏市易法不便，遂留身，乞神宗且容推究	布奏法非、安石乞究
	14. 三月二十四日夜，因神宗批问吕嘉问实欺罔，乃具奏明其不然，令吕惠卿、曾布同根究市易务不便事	令布究法
	15. 曾布出榜厚赏募告者。…遂欲夜收曾布所张榜，未果	布榜言非、石止未果
	16. 是年九月左右，晤曾布，诵曾公亮柬，叹爱不已	晤布叹怀
1075(3)	17. 五月二十二日，进呈曾布案，又进呈马琉、范纯粹所争。韩绛非之	进呈布案
	18. 八月十五日，于中书言曾布之恶	公言布恶
	19. 十月上旬，神宗以手扎问可否召回曾布。讫不召	弃用曾布
	王安石与曾布交互关系开放式编码	重用庇护、奉命根究、逆我弃用

务案尽管不是完全出于公心，但他向宋神宗奏报的吕嘉问部属违法乱纪却大体属实。得知此事，护法心切的王安石感到既震惊又愤怒。他没想到最得力的助手曾布竟然背叛自己，'沮害'新法，而宋神宗为何支持曾布，也令他百思不解"；二是沈履伟(2004)在《曾布与熙宁变法》中认为，"曾布追查市易案是为了维护市易法原旨，也为了使熙宁变法在不背离新法原旨的情况下更好地推行下去。然而，曾布的诚实却换来了悲剧性的结局"。

综合其他 15 次编码结果及如上两篇论文的观点，总结提炼出观察窗口期王安石与曾布的交互关系演进为"重用庇护、奉命根究、逆我弃用"。

以此类推，王安石与 52 名关键人物的开放编码结果见表 4 第 3~5 列。

4　命题发现

从表 4 中可以看出，王安石与宋神宗、变法新晋和同朝老臣的人际交互，在总体上都呈现起始相向、过程分化到结果离散的演进趋势。那么，王安石与宋神宗、变法新晋和同朝老臣之间因为什么而聚首？又因为什么而离散？这是主轴编码所要聚焦的命题。

4.1　王安石与宋神宗交互的主轴编码

1068 年 4 月 4 日，王安石越次入对宋神宗，"勉神宗当法尧、舜" (刘成国, 2018, p. 771)，一个"勉"字，臣主君从的关系跃然纸上。也就是当天，"以神

表 4　观察窗口期王安石与 52 名关键人物交互关系及演进结果编码

子群	交互对象	开放编码(演进表征)			主轴编码(演进原因)		选择编码
		起始	过程	结果	变法聚首	交互分化	
变法决策	宋神宗	言听计从	常有不从	自权轻重	志高道同 急建大功	令出一家 偏听则乱	主从不分、唯我独尊 (执政风格)
演进趋势		日渐疏离(专权独断、行不胜言)					
	曾　布	重用庇护	奉命根究	逆我弃用			
	程　颢	委颢要职	履职罪石	冷落弃用			
	李　常	荐拔要职	言法疏漏	降职滑州			
	郑　侠	屡用不从	久谏无用	公开阻法			
	张商英	因才授职	屡言忤石	贬税荆南			
	沈　括	爱才委职	履职罪石	沮括升职			
	范百禄	委任要职	履职罪石	贬任监酒	支持变法 量才为用	言直求实 贬黜降职	
	张　琥	委任要职	拒作石伥	降贬蔡州			
	李承之	赏识荐职	秉公罪石	降贬延州			
	许　将	三日三迁	恪尽职守	确妒贬黜			
	刘　挚	提升要职	屡奏法害	与帝论黜			
	苏　辙	以理服石	求是怒石	外放贬职			
	孙　觉	荐举任职	上奏法弊	外放降职			
变法新晋	徐　禧	赏拔任用	拒诋惠卿	石走禧黜			顺我则尊、逆我则辱 (领导风格)
	李　定	言法便民	厚爱擢升	庇护怒众			
	薛　向	重礼赠石	厚爱庇护	滥权罢之			
	邓　绾	赞法颂石	屡拔要职	谋私乞黜	投机攀附 庇护重用	唯利是图 自损信用	
	王子韶	逢迎安石	滥权纵私	劾贬高邮			
	唐　坰	狂言求宠	攻诋安石	贬斥降职			
	吕嘉问	窃书助石	庇护纵容	竭力辩护			
	吕惠卿	屡拔重用	排石邀宠	交恶弃用			
	章　惇	屡委要职	惇卿诋布	外贬陈州	逢迎邀宠 委以机重	树敌内讧 疏远弃用	
	程　昉	急拔重用	仗石欺琦	石疏忧毙			
	蔡　确	赏荐委重	疏论石错	帝委机重			
	侯叔献	差溉民田	专任擢升	再升至终			
	曾孝宽	量才授职	提点重用	互助始终	才平能庸 低位任用	惟命是从 顺我始终	
	邓润甫	委职任用	渐进中枢	把关急重			

续表 4

演进趋势	日渐分裂(知人不明、用人唯从)						
	曾公亮	力荐安石	论法异同	罪石自辞			
	司马光	诗朋文友	建言不从	自请离枢			
	韩　绛	相互尊崇	不满政风	罢相知许			
	陈升之	同领三司	争权罪石	称病隐退			
	欧阳修	屡荐安石	止法奏除	羞辱郁终			
	刘　攽	诗文唱和	言法不便	贬判曹州	志向初同	罢请离枢	
	苏　轼	诗朋文友	学异阻用	推鞫贬黜	建言不从	龃龉始终	
	吕公著	诗朋文友	政见相忤	罢知颍州			
	李师中	同年进士	进退自主	罢贬舒州			
	陈　襄	公举安石	屡奏罢法	降职陈州			
	韩　维	诗朋文友	屡言法弊	阻入中枢			
同朝老臣	李　评	奉命任用	屡劾欺罔	降知保州			自视真理、睥睨英杰
	冯　京	上疏诋法	欲黜帝否	因侠罢亳			(团队风格)
	唐　介	阻石为相	政见不同	背疽早终			
	文彦博	政见不一	屡陈法弊	自请离京			
	韩　琦	论石长短	奏罢青苗	自请归隐			
	富　弼	阻言变法	拒行青苗	罢相离京			
	吕　诲	攻讦安石	相互怒怼	罢知邓州	独立不附	驱离中枢	
	赵　抃	阻石为相	政见不一	贬知杭州	言法疏漏	结党同仇	
	范纯仁	弹劾亲信	屡奏法非	怒而重贬			
	杨　绘	劾石专权	陈法十害	罢知亳州			
	刘　述	还诏疏攻	朋辩帝护	贬知江州			
	吕公弼	叹弼不附	阻法拟疏	因言离枢			
	范　育	弹劾安石	相互拆台	罢辞两愿			
演进趋势	日渐对立(强词夺理、一意孤行)						

宗问本朝享国百年天下无事之故，退而奏上《本朝百年无事札子》，勉神宗大有为” (刘成国, 2018, p. 774)，一个“神宗问”，又一个“勉神宗”，再度映射出变法之初王安石与宋神宗臣主君从的关系。

如果说王安石“勉神宗”对应的臣主君从，那安石“劝神宗” [如，1070 年“劝神宗当躬亲庶事，察知上下之情” (刘成国, 2018, p. 1110)]、“白神宗” [如，1072 年“以曾孝宽等体量河东国保甲散马事白神宗” (刘成国, 2018, p. 1554)]就对应君臣共议，而王安石“乞神宗” [如，1072 年，“乞神宗明察妨功害能者” (刘成国, 2018, p. 1356)]就对应着君主臣从。

根据我们的统计，王安石“勉”神宗 11 次，全部发生在变法前期 1071 年前，“劝”神宗和“白”神宗 29 次，主要集中在变法中期 1072~1074 年，而“乞神宗”58 次，主要集中在变法后期 1074 年后(具体情况见表 5)。

从表 5 中看出，王安石与宋神宗之间君臣关系可分为三个阶段：第一阶段从 1068 年到 1071 年，王安石“勉神宗”8 次，占总数的 73%；神宗向王安石求教的“神宗问”15 次，占总数的 88%。这个阶段神宗初登帝位，资历尚浅，治国理政诸事多向王安石求教或接受王安石的勉导，是神宗对王安石言听计从的臣主君从阶段。第二阶段从 1072 年到 1074 年，王安石“勉神宗”3 次(占 27%)，“神宗问”2 次(占 12%)，“劝/白神宗”18 次(占 62%)。这个阶段神宗积累了相当的治国理政经验，对大事小非有了自己的独立判断，并开始独立决策，属于常有不从的君臣共议阶段。第三阶段从 1074 年到 1076 年，“勉神宗”、“神宗问”1 次没有，“劝/白神宗”仅 1 次，而“乞神宗”多达 15 次。这一阶段神宗对治国理政事务几乎都是独立决策，属于自权轻重的君主臣从阶段。

尤其值得注意的是，在观察窗口期，表征宋神宗肯定王安石的“神宗从之” (38 次)、“神宗是之” (12 次)、“神宗然之” (11 次)、“神宗以为然” (5 次)、“神宗诺之” (3 次)和“神宗卒从” (4 次)共发生了 73 次。而表征宋神宗否定王安石的“神宗不从” (3 次)、“神宗不允” (11 次)、“(批答、诏答)不允” (8 次)、“神宗未允” (1 次)、“神宗不许” (8 次)、“神宗弗许” (2 次)和“神宗不可” (1 次)共发生了 33 次，具体分布见表 6。

表 5　观察窗口期王安石与宋神宗之君臣关系演进趋势

君臣关系		年份								
		1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076
勉神宗										
交互关系次数	11 次	3	2	2	1	3				
百分权重	100%	27%	18%	18%	9%	27%				
劝/白神宗										
交互关系次数	29 次		6	3	2	10	6	1	1	
百分权重	100%		21%	10%	7%	34%	21%	3%	3%	
乞神宗										
交互关系次数	58 次	1	5	5	6	17	4	5	6	4
百分权重	100%	2%	9%	9%	10%	29%	7%	9%	10%	7%

表 6　观察窗口期宋神宗对王安石态度变化趋势

态度事件次数及频次权重		年份								
		1068	1069	1070	1071	1072	1073	1074	1075	1076
肯定态度	73 次	1	8	6	8	19	19	4	7	1
百分权重	100%	1.4%	11%	8.2%	11%	26%	26%	5.5%	9.6%	1.4%
否定态度	33 次		1	4	3	4	5	5	8	3
百分权重	100%		3%	12%	9%	12%	15%	15%	24%	9%

从表 6 中可以看出，在观察窗口期，宋神宗对王安石的肯定主要集中在 1073 年前，而对王安石的否定，主要集中在 1073 年后。由此可见，随着变法的推进，宋神宗对王安石的肯定在逐渐减少，而否定在不断增加。

综合表 5 和表 6 及对应的分析结果来看，在王安石与宋神宗的交互过程中，尽管起始时王安石因为“志高道同”深得“急建大功”的神宗倚重并对其信任不疑，但随着变法的推进，王安石“专权独断、行不胜言”的执政风格日渐凸显，其“令出一家”的执政诉求与宋神宗从未放弃的“异论相搅”祖训对应的“偏听则乱”的治政准则之间的裂纹就日渐凸显(李华瑞，2008)，两人之间的关系从“信任不疑”转向“日渐疏离”，君臣断层被激活，负面效应日渐涌现，为此我们得出：

结论 1：随着变法的推进，王安石与宋神宗之间关系，因为王安石专权独断、行不胜言而日渐疏离，纵向君臣断层被激活，负面效应日渐涌现。

4.2　王安石与 27 名变法新晋交互的主轴编码

在观察窗口期，综合王安石与 27 名变法新晋的交互过程及交互结果，可分为四类：第一类是曾布等 14 人，在变法开启时因“支持变法”而得到王安石的“量才任用”。但随着变法的推进，当他们发现变法的某些方面需要改进之时，本着求真务实的施政精神，向王安石或宋神宗据实禀报，并期望能得到及时的纠正。但王安石意气用事，对他们或粗暴训斥，或横加贬谪，这 14 位变法新晋因为“言直求实”而遭到“贬黜降职”。

第二类是李定等 6 人，他们皆因“投机攀附”王安石而被“庇护重用”，如“宁州通判邓绾与书及颂”(刘成国，2018，p. 1175)等；或在关键时刻力拥安石，如“王子韶…登殿乞神宗挽留(安石)” (刘成国，2018，p. 1007) 。但这 6 人在助力新法推行的过程中，将个人私利凌驾于变法有序推进的公利之上，多次因滥权和擅权而惊动了神宗，但王安石对此不仅不反求诸己，教化从人，还不惜自损个人信誉资本，为他们遮丑争功，甚至还责帝不公。所以王安石因这 6 人的“唯利是图”而“自损信用”。

第三类是吕惠卿等 4 人，他们皆因“逢迎邀宠”王安石而被“委以机重”。如“荐吕惠卿为制置三司条例司检详文字，多与之谋，时以“孔颜”并称” (刘成国，2018，p. 851)。但他们为了谋求个人私利或高官显位，不惜“树敌内讧”。以吕惠卿为例，1074 年吕惠卿还是身在相位的王安石推行变法的助手，但为了个人私利，吕惠卿竟然在“根究市易务不便事”时“遣弟温卿密造” (刘成国，2018，pp. 1735~1737)。没过二十天，王安石因为郑侠所上流民图请辞相位，“吕惠卿等使人日投匦上书相留” (刘成国，2018，p. 1744)。然而王安石知人不明，对吕惠卿言行不一的做法竟全然不知，还“荐吕惠卿执政” (刘成国，2018，

p. 1746)。待王安石复相后，吕惠卿又不时在神宗面前打王安石的小报告“是日，得疾。神宗遣医视，并谕以吕惠卿有怨怪之言” (刘成国, 2018, p. 1842)，甚至公开作梗“六月十八日，乞罢往澶州、北京运米，行市易俵籴。神宗从之，吕惠卿以为不便”(刘成国, 2018, p. 1843)。于是两人关系日渐交恶，最终反目成仇、断绝了来往，“吕惠卿罢参知政事知陈州。遂与之绝”(刘成国, 2018, p. 1879)。其他章惇、程昉、蔡确 3 人，在观察窗口期，他们同吕惠卿一样，对“阻我者”，不论是变法新晋，还是同朝老臣，一律排挤打击，最终都因“树敌内讧”而被王安石“疏远弃用”。

第四类是侯叔献等 3 人，他们虽然“才平能庸”，但都因支持变法而得到王安石的“低位任用”，如侯叔献是都水监丞、曾孝宽为枢密直学士同签书枢密事、邓润甫是检正中书户房公事。由于这 3 人未及关键岗位，所以对变法成败影响不大，对王安石因“唯命是从”而“顺我始终”。

综上可见，在观察窗口期，王安石与 27 个变法新晋的交互，因为王安石“知人不明”和“用人唯从”，总体上表征为从变法初期的口同身从，到变法过程中的唯利是图，再到最后的反目成仇，纵向下属断层的负面效应日渐涌现。为此我们得出：

结论 2：随着变法的推进，王安石与变法新晋之间关系，因为王安石知人不明、用人唯从而日渐分裂，纵向下属断层被激活，负面效应日渐涌现。

4.3 王安石与 24 名同朝老臣交互的主轴编码

在观察窗口期，综合考虑王安石与 24 名同朝老臣的交互过程及交互结果，可分为两类：第一类是司马光等 12 人。他们在变法初期对变法都持支持态度，与王安石可谓“志向初同”。但他们对变法的目标和推行的节奏等方面都有自己的价值判断，为此大都曾建言过王安石，但王安石一意孤行“建言不从”。如此反反复复，他们只得选择眼不见、心不烦，纷纷或自请、或被罢免离开了权力中枢。但他们被“罢请离枢”后，对变法的关注和反对并没有停止，多与王安石 “龃龉始终”。

第二类是韩琦等 12 人。他们要么坚守自己的底线和原则，“独立不附”王安石，如唐介、文彦博和吕公弼等；要么对变法持有异议而遭王安石强词批驳，如韩琦、吕诲、范纯仁、杨绘等。他们都因“言法疏漏”而被驱离了权力中枢。同样，这些被“驱离中枢”的独立不附者，宁为真理死，不为屈己活，或公开、或私下“结党同仇”，与王安石怒怼到底。

综上所述，在观察窗口期，王安石与同朝老臣之间的交互，因为王安石“强词夺理”和“一意孤行”，总体上表征为从变法初期的方向拥护，到变法过程中的苦口良朋，再到最后的群起而攻，朋侪断层的负面效应日渐涌现。为此我们得出：

结论 3：随着变法的推进，王安石与同朝老臣之间的关系，因为王安石强词夺理、一意孤行而日渐对立，横向朋侪断层被激活，负面效应日渐涌现。

综上所述，随着变法的推进，王安石与宋神宗的关系日渐疏离、与变法新晋的关系日渐分裂、与同朝老臣的关系日渐对立。王安石与宋神宗之间的君臣断层、与变法新晋之间的下属断层和与同朝老臣之间的朋侪断层(简称三重断层)被激活，负面效用日渐涌现。由此，我们可以推断得出：

命题 1：组织变革过程表征为组织中不同群体的群体断层激活及或正或负效应的日渐涌现。

那么，这三重断层因为什么而激活？我们通过选择编码来进行解析。

4.4 王安石与宋神宗交互的选择编码

如前所述，宋神宗对王安石的态度，总体上从臣主君从的言听计从，发展到君主臣从的自权轻重。为什么会发生这样的变化呢？综合各种史料及前面的分析来看，主要原因是王安石没有摆正他在君臣关系中的位置并及时调整好自己，心理上长时间将自己凌驾于宋神宗之上。如在人事任免上，王安石护佑亲信排斥异己，常根据个人好恶来确定人才的黜陟，如 1069 年“五月六日，自当笔除郑獬知杭州、钱公辅知江宁府，吕诲上奏攻讦” (刘成国, 2018, p. 882)。又如对各种诏令进行选择性过滤，有意堵塞宋神宗视听，如 1071 年 “五月十一日，…皆寝不报” (刘成国, 2018, p. 1263)。1073 年 11 月，“逢监安上门郑侠，侠致书痛陈市易免行、市例钱之弊。不报” (刘成国, 2018, p. 1680)再如，王安石一直无视宋神宗的皇帝权威，如 1070 年批评神宗“三月十六日，独对，以为神宗御臣无术，致众议纷纭” (刘成国, 2018, p. 1041)。1072 年，三次公开抨击神宗：“闰七月九日，因…劝神宗当爱惜日力，深思熟讲御天下之大略，不必劳弊精神于捕蝗等事” (刘成国, 2018, p. 1467)“十月八日，…因言神宗遇君子小人不分明，宜加明察” (刘成国, 2018, p. 1524)以及“十一月十二日，…并劝神宗为政当重大体，不须计较市易务等琐事” (刘成国, 2018, p. 1535)；1074 年，直接公开质疑宋神宗的执政能力——“与神宗议之，谓其自即位以来，未尝勘得一狱正当” (刘成国, 2018, p. 1815)。等等，王安石这样主从不分、唯我

独尊地不断挑战神宗的皇帝权威，对于神宗来说，日渐显得不合时宜，与之疏离就成了必然。

由此可见，王安石与宋神宗之间的人际交互决定了他们日渐疏离关系的发展。人际交互是指不同主体之间在信息上的交流以及行为上的互动，是构建并维持人际关系的基本社会活动(朱华桂, 2012)。王安石执行的是宋神宗的变法决策，所以他与宋神宗之间的人际互动展现的是他的执政风格。

综上可见，随着变法的推进，由于王安石主从不分、唯我独尊的执政风格挑战了宋神宗日渐珍视的皇帝权威，导致了他对王安石的不满与日俱增，两者之间的关系日渐疏离，为此我们得出：

结论 4：在变法过程中，王安石主从不分、唯我独尊的执政风格，导致了他与宋神宗的日渐疏离。

4.5　王安石与变法新晋交互的选择编码

在 24 位变法新晋中，曾布等 14 人在执法过程中注重倾听民意、尊重事实并秉直建言，但王安石意气用事、良莠不识，将他们或贬斥降职，或驱离中枢。李定等 6 人投机攀附、唯利是图，他们在执法时扰民、害民而惊扰了神宗，王安石不仅不治病救人，反而在神宗处为他们争功遮丑、以情废公、自损信用。吕惠卿等 4 人逢迎邀宠、树敌内讧，他们虽以变法支持者身份进入变法阵营，但谋求的是个人私利，而王安石对此或不知不觉、或觉而不止，一意孤行，不听从司马光、苏轼等人的善意建言，对吕惠卿等人依然委以机重。侯叔献等 3 人倾心尽力，王安石对他们一直很尊宠，但才平位低，对熙宁变法的影响甚微。

王安石是变法新晋的领导者，他与变法新晋之间的人际交互展现的是他的领导风格。综上编码结果及相关分析，王安石因为顺我则尊的领导风格而对吕惠卿等人的逢迎邀宠和李定等人的投机攀附，或喜而纳之，或纵容庇护，进而助长了他们的投机自利；因为逆我则辱的领导风格而对曾布等人的秉直建言良莠不识、打压限制了他们的实事求是。为此我们得出：

结论 5：在变法过程中，王安石顺我则尊、逆我则辱的领导风格导致了他与变法新晋的日渐分裂。

结论 5a：在变法过程中，王安石顺我则尊的领导风格纵容了变法新晋的投机自利。

结论 5b：在变法过程中，王安石逆我则辱的领导风格压制了变法新晋的实事求是。

4.6　王安石与同朝老臣交互的选择编码

王安石与同朝老臣之间是合作关系，所以他与同朝老臣之间的人际交互所展现的是他的团队风格。团队合作的一个重要前提就是要虚怀倾听，但王安石总逆此而行。如司马光看到变法危害到了百姓的生计，便来与他讨论权变之策，但王安石对他“闻声生厌”，一见面就恶语相向。王安石如此这般自视真理、睥睨英杰的执拗个性与刁蛮之举，不仅剥夺了同朝老臣参政建言的机会，还伤害了他们的道德和自尊。就这样，王安石将志向初同的同事和独立不附的合作伙伴变成了怒目相对的政敌，这些老臣或自愿、或被迫离开中枢后，换了个方式联合起来不断抗争，甚至公开为敌。这样的结局，必然是王安石以一人之智，掩一国之才，以个人之力抗天下之士，这样的变法，焉有不败之理？因此，我们得出：

结论 6：在变法过程中，王安石自视真理、睥睨英杰的团队风格，导致了他与同朝老臣的日渐对立。

综上所述，王安石独特的执政、领导和团队风格激活了他与宋神宗、变法新晋和同朝老臣之间的三重断层，进而导致负面效应的日渐涌现。由此可以得出：

命题 2：在组织变革的过程中，关键岗位人员的人际交互风格是激活群体断层的关键变量。

那么，群体断层不同构面所涌现的负面效应之间存在什么样的关系呢？接下来分析。

4.7　王安石人际交互风格与熙宁变法演进及成败关系

王安石人际交互风格引发的不同构面群体断层负面效应的涌现，其演进历程并不是独立行进，而是交互叠加的。在此以熙宁三年(1070) “二月一日，韩琦奏请罢青苗法” (刘成国, 2018, p. 1001)到“四月二十八日，韩琦乞徐州养疾” (刘成国, 2018, p. 1079)期间，王安石与宋神宗、与韩琦等同朝老臣、与李常等变法新晋，围绕青苗法的是非得失，各执己见，互不相让简作旁证。

青苗法于熙宁二年(1069)九月四日颁行后便遭各种反对和抵制，但直到韩琦上书言青苗之弊时，神宗才认真关注青苗法的利弊，“癸亥，上亲袖出琦奏，示执政曰，‘琦乃忠臣，虽在外，不忘王室。朕始谓可以利民，不意乃害民亦如此，出令不可不审。且坊郭安得青苗，而使者亦强与之乎？’” (刘成国, 2018, p. 1003)

面对宋神宗对韩琦及其奏议的肯定，王安石反应强烈，在神宗面前不断辩解[于神宗前力辩(刘成国, 2018, p. 1001)…因韩琦又上言，再与神宗议(刘成国, 2018, pp. 1025~1036)]、装病[称疾不出(刘成

表 7 观察窗口期关键人物异动及年度和累计增减表 [2]

年代(在朝人数)[3]	荐用拔(人数)	罢贬黜		年度增减	累计增减
		同朝老臣(人数)	变法新晋(人数)		
1069(31)	吕惠卿、薛向、侯叔献、程颢、王子韶、李常、李承之、李定、曾布(9)	吕诲、刘述、范纯仁、富弼(4)	苏辙(1)	+4	+4
1070(24)	唐坰、张琥、邓绾、邓润甫(4)	司马光、陈升之、苏轼、韩维、赵抃、韩琦、刘攽(7)	李常、王子韶、程颢、孙觉(4)	–7	–3
1071(27)	程昉、章惇、许将、曾孝宽、蔡确、吕嘉问、沈括、张商英(8)	吕公弼、欧阳修、杨绘、陈襄(4)	刘挚(1)	+3	0
1072(22)	0	范育、吕公著、李评(3)	唐坰、张商英(2)	–5	–5
1073(22)	郑侠、范百禄、徐禧(3)	文彦博(1)	张琥、薛向(2)	0	–5
1074(18)	0	李师中(1)	曾布、郑侠、范百禄(3)	–4	–9
1075(13)	0	韩绛(1)	吕嘉问、程昉、吕惠卿、沈括(4)	–5	–14
1076(12)	0	0	邓绾(1)	–1	–15
累计	24	21/24(87.5%)	18/27(66.7%)	–15	

国, 2018, pp. 1001~1005)]、罢工[请罢政事, …又乞罢(刘成国, 2018, pp. 1005~1007)]、请求降职[乞分司(刘成国, 2018, pp. 1007~1008)]、上疏批驳[自为疏驳韩琦所言青苗法不当(刘成国, 2018, pp. 1025~1036)], 责怪神宗[御臣无术, 致众议纷纭(刘成国, 2018, p. 1041)]。面对王安石的强烈反应, 神宗泰然处之[二月三日, …神宗手诏抚谕。四日…神宗奖慰(刘成国, 2018, pp. 1005~1007)]。同时, 君臣断层负面效应日渐涌现还受到宋神宗与变法新晋[如"三月五日, 李常、程颢、孙觉上疏乞罢制置三司条例司及青苗法。进呈, 于神宗前引濮议事力驳之" (刘成国, 2018, pp. 1036~1038)]和宋神宗与同朝老臣[如"以神宗欲用司马光, 沮之, 复谒告。十一日, 诏以司马光为枢密副使" (刘成国, 2018, pp. 1008~1009)]之间交互关系的强化和影响。

同样, 朋侪断层负面效应的日渐涌现, 也受到君臣断层和朋侪断层[如"二月二十七日, 与神宗、陈升之议河北都转运使刘庠擅止给散青苗钱, 力主与放罪" (刘成国, 2018, pp. 1012~1014)]、下属断层[如"程颢罢权监察御史裹行, 恳辞京西提点刑狱。是日, 斥其党附吕公著, 责降签书镇宁节度判官事" (刘成国, 2018, pp. 1074~1076)]、宋神宗与同朝老臣[如"以吕公著屡奏乞罢各路提举官, 三月十三日, 于神宗前驳之" (刘成国, 2018, pp. 1040~1041)]、以及宋神宗与变法新晋[如"令李常分析以闻" (刘成国, 2018, pp. 1014~1016)]之间交互关系的强化和影响。

同样, 下属断层负面效应的日渐涌现, 也受到变法新晋与神宗[如"以李常上疏抨击新法, 出之通判滑州" (刘成国, 2018, pp. 1067~1071)]之间交互关系的强化和影响。

纵观整个变法过程, 由于王安石跃居关键岗位后身份和地位的变化, 类似围绕青苗法纷争因其独特人际交互风格引发的三重断层负面效应不断涌现并交互叠加此起彼未伏、不断累积, 神宗的皇帝权威渐受威胁, 与之日渐疏离; 同朝老臣的参政机会被悉数剥夺, 与他日渐对立; 大多数变法新晋或叛或离, 与他日渐分裂。就这样, 随着变法的推进, 熙宁变法的关键人物就从志同道合走向四分五裂, 表 7 鲜明地展示了这一演进过程。

从表 7 中可以看出, 为推行变法, 1069 年王安石"荐用拔"吕惠卿等 9 人, "罢贬黜"吕诲等 5 人, 年度和累计人员增减均为+4; 1070 年年度增减–7、累计增减–3; 1071 年虽有小幅反弹, 但自 1072 年起, 年度和累计人员都一直在减少, 到变法后期的 1076 年, 累计增减已达–15, 对应的年度在朝关键人才从 1069 年的 31 人减少到 1076 年的 12 人, "四分五裂、人散法败"的演进历程极为鲜明。为此我们得出:

结论 7: 随着变法的推进, 由于王安石独特的人际交互风格使然, 熙宁变法中君臣断层、下属断层和朋侪断层负面效应不断涌现并交互叠加, 逐步

[2]参照: 高文, 高启明. (1992). 新编王安石年谱. *河南大学学报(社会科学版), 32*(5), 30–38.

[3]从表 7 中看出, 截止 1069 年底, 在朝的关键人员数量 = 51(观察窗口期内总人数) – 15(1070 年后荐用拔的唐坰等) – 5(1069 年罢贬黜的吕诲等) = 31 人, 这一数字与各个年度累计的人员增减相加减, 可得 1070~1076 年在朝的关键人才分别是 24、27、22、22、18、13、12 人。

威胁了宋神宗的权威，剥夺了同朝老臣的参政机会并纵容了变法新晋的投机自利，三者之间交互叠加决定了熙宁变法失败的必然性。

综上所述，熙宁变法之所以从变法之初的志同道合逐渐走向四分五裂，主要源于王安石独特的人际交互风格。王安石主从不分、唯我独尊的执政风格威胁了宋神宗的权威，激活了君臣断层，宋神宗对他从言听计从发展到常有不从，再到自权轻重，两者之间关系日渐疏离。王安石自视真理、睥睨英杰的团队风格，剥夺了同朝老臣协同共治的参政机会，激活了朋侪断层，他们与王安石之间的关系从方向拥护发展到苦口良朋，再到群起而攻，两者之间关系日渐对立。王安石顺我则尊、逆我则辱的领导风格纵容了变法新晋的投机自利，激活了下属断层，他们与王安石之间的关系从口同身从发展到唯利是图，再到反目成仇，两者之间关系日渐分裂。

值得注意的是，王安石与宋神宗日渐疏离、与变法新晋日渐分裂、与同朝老臣日渐对立的关系还受到同朝老臣和变法新晋与宋神宗之间交互关系的强化和影响。变法新晋多是王安石向宋神宗力荐，但当他们出于各种各样的原因，或主动或被迫绕过王安石向宋神宗言法之非时，宋神宗对王安石及其领导的团队开始产生怀疑而渐疏安石和渐轻安石，这又反过来加剧了变法新晋的分裂和叛离；同朝老臣多为饱学诗书的大儒，当他们所见所闻让他们忍无可忍公开抨击变法时，宋神宗兼听则明后渐离安石而渐重老臣，这又反过来加剧了同朝老臣与王安石的对立和对变法的公开反对。就这样，随着变法进程的推进，熙宁变法中的三重断层负面效应日渐涌现并不断交互叠加，最终导致了熙宁变法的失败。因此，我们得出如下命题及对应的熙宁变法群体断层激活及负面效应涌现与交互叠加模型(图 1)。

命题 3：关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员及之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出。

5　研究结论与理论贡献

本研究遵循规范的单案例研究范式，采用质性研究中的扎根理论方法，从群体断层激活及演进机制角度对熙宁变法失败的原因进行了深入研究。结果发现，随着变法的推进，王安石独特的人际交互风格激活了与之交互的不同群体的群体断层，负面效应日渐涌现并不断交互叠加，进而决定了最终的失败。

本研究的理论贡献除了研究方法的创新及从全新的心理学视角对熙宁变法的演进过程及最终失败进行解构外，还包括从实证角度检验了群体成员的不等价性、从动态交互视角提取并验证了“关键岗位人员人际交互风格”这一此前研究很少关注的群体断层激活变量、探究了从群体断层激活及演进视角解构组织变革过程及最终成败的科学性及可行性。这些研究结论和理论贡献既丰富和完善了群体断层理论，为组织变革及高管团队的研究提供了新的研究视角，也为组织变革治理水平的提升及对应的高管团队的自我管理等方面提供了实证资鉴和理论指导。

5.1　群体成员不等价性确实存在

本研究发现，群体成员不等价性确实存在。具体而言，王安石作为君臣共治群体、朋侪合作群体、变法推进群体的联结者，他与群体中其他成员的权力配置并不均衡，与其不同构面的岗位角色定位和

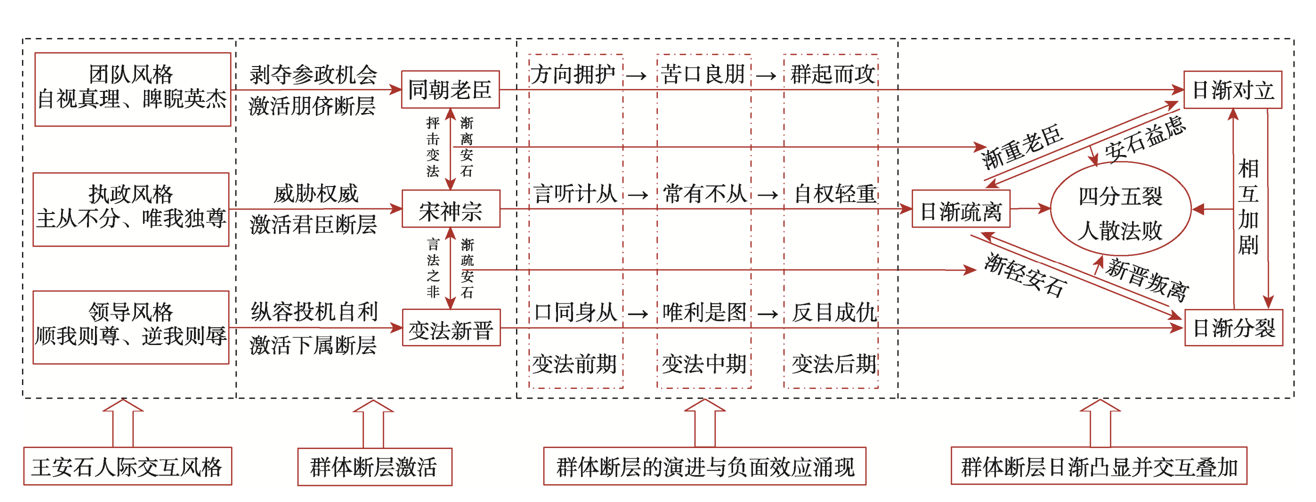


图 1　熙宁变法群体断层激活及负面效应涌现与交互叠加

职责履行要求也极不相称。这种确实存在的不等价性及其催化和放大作用，对熙宁变法的失败具有决定性，这从实证角度检验了特定群体中不同个体在群体中的权力分配不均衡(Bunderson & van Der Vegt, 2018; Thatcher & Patel, 2012)及其对群体过程及不同层面绩效产出影响的不等价性(韩立丰 等, 2010; 仇勇, 王文周, 2018)。

5.2 “关键岗位人员人际交互风格”是激活群体断层的重要变量

群体断层因为什么变量而激活？此前的研究多从或横向或纵向单一视角来探寻和建构。横向视角关注从群体过程中多重变量之间交互作用与不同层面绩效产出之间的关系。如 Chrobot-Mason 等人(2009)通过对跨国组织中 134 个关键事件的访谈，发现群体断层负面效应的激活因子分别是晋升、薪酬等方面的区别对待(differential treatment, 29%)、成员既有信仰和价值观差异(different values, 26%)、不分文化、宗教和性别差异的强求一律(assimilation, 23%)、贬损性的用语或行为(insult or humiliating action, 17%)和不同群体间敏感期的不当接触(simple contact, 6%)。纵向视角关注不同亚群体之间动态交互作用与不同层面绩效产出之间的关系。如刘星和李新建(2015)发现，人力资源政策差异、非正式员工的雇佣期限能直接激活国有企业正式工和雇佣工身份断层，而雇佣身份转换机制和人际关系氛围则对两者的激活具有调节作用。

显而易见，单从横向或纵向视角来探寻和建构激活群体断层的关键变量，与群体断层多元交互、动态演化的本质特征并不契合(Anderson & Brown, 2010; Oreg et al., 2016)。本研究以具有鲜明群体断层激活特征并对群体过程及不同层面绩效产出具有重大影响的历史事件为研究对象，采用纵贯式的案例研究范式，既从横向上关注群体成员的不等价性，尤其是关键岗位成员与直接上级、本位群体成员、他位群体成员之间的多重交互关系，又从纵向上关注关键岗位人员与不同群体中不同成员交互过程及组织绩效产出之间动态演化、交互叠加关系，探寻并建构了“关键岗位人员的人际交互风格”这一重要的群体断层激活变量。

5.3 群体断层激活及演进能完美解构组织变革过程及最终的成败

从群体断层构念的底层逻辑来看，群体断层认为群体成员在各种内生变量与外源变量的多重交互作用下，群体将分化成或彼此对抗、或彼此竞合的亚群体(Mathieu et al., 2008)。本研究以熙宁变法这一典型组织变革事件为研究背景，围绕熙宁变法策划者和执行者王安石这一关键岗位人员与变法决策者宋神宗、变法合作者同朝老臣和变法追随者变法新晋等“高管团队”成员之间的多重人际交互及其演进表征来解构熙宁变法的成败。结果发现，王安石作为三个群体的联结者，他与三个群体互动时以其自负执拗的人际交互风格为基调，在准则和效应上都引发并展现了明显的离散催化性：与直接上级宋神宗交互时唯我独尊、主从不分，进而擅权越位、信任渐没；与变法新晋交互时顺我则尊、逆我则辱，进而养虎为患、自残双腿；与同朝老臣交互时自视真理、睥睨英杰，进而化友为敌、自损膀臂。随着三个构面群体断层负面效应的不断涌现并交互叠加，熙宁变法失败势成必然。这为从群体断层激活及演进视角解构组织变革过程及最终成败提供了典型范例并检验了其科学性及可行性。

5.4 群体断层是研究组织变革及其高管团队多样性管理的新视角

目前有学者对组织变革中高管团队多样性的两面性进行了实证研究(Richard et al., 2019)，那组织变革中高管团队的休眠断层因为什么而激活？群体断层被激活后，如何施策治理强化其正面效应，抑制或转化其负面效应，进而确保组织变革能最终走向成功？本研究特别关注了高管团队在组织变革各个阶段的人际交互及其演进表征，得出“关键岗位人员与直接上级、本位和他位群体成员之间交互的聚散性，决定了活化的群体断层效应正负及强度，进而决定了组织的绩效产出”这一重要命题，为从群体断层视角研究组织变革及其高管团队的多样性管理提供了实证资鉴和理论指导，但如何施策标本兼治，使已然四分五裂的高管团队重回志同道合的正轨，很值得沿着本研究已开启的群体断层视角进行深入研究。

6 管理启示与未来展望

当今世界正处百年未有之大变局，世界各国在经济、政治、文化、生态、安全等诸多领域相互交融。在这样的时代，变革已然成为各级各类组织生存和发展的常态，而组织变革要取得成功，既要从全局的视角管控好组织内部日渐繁复的群体多样性，又要从动态的视角积极顺应组织外部动荡和易变的环境变化。本研究为各级各类组织的变革及变革者的自我管理提供了实证资鉴和理论指导。

6.1　管理启示

群体多样性可以帮助群体做出更明智的决策，这似乎已是共识(Rock & Grant, 2016)。管理大师和顾问们对多样性很是推崇，对同质化很是诋毁，尤其是在高管团队组建时，更是将此奉为圭臬(Barta et al., 2012; Freda et al., 2017)。但 Sherbin 和 Rashid (2017)的研究认为，如果忽视了高管团队中确实存在的如 CEO 等关键岗位人员对群体过程及不同层面绩效产出影响的不等价性，那么这些旨在提高组织决策质量而推崇多样性的各种举措必将事倍功半。

本研究从实证角度证实并丰富了 Sherbin 和 Rashid (2017)等人研究和构想。决定熙宁变法成败的关键人物尽管背景多元，但众多研究所期待的群体多样性的积极性并未涌现，反而演变成期待的反面——三重断层悉数被激活且负面效应不断涌现并交互叠加，最终导致了熙宁变法的失败。这三重断层与现代组织中关键岗位成员与直接上级(如王安石与宋神宗)、与本位群体(如王安石与变法新晋)和他位群体(如王安石与同朝老臣)三种关系相对应。其中，宋神宗和王安石虽为君臣，但不同于传统的君臣关系，因为宋神宗虽为熙宁变法的决策者，但变法的目标、路径和措施等，主要出自王安石的谋划，尤其是在变法初期。在变法中期和后期，两者之间关系虽日渐疏离，但宋神宗始终把王安石视为他实施变法的关键人物，因而他们之间的关系更类似于决策者(宋神宗)与策划者和推行者(王安石)之间的关系，对应现代组织中“关键岗位人员与直接上级”之间的关系。所以，群体多样性积极性的发挥，关键岗位人员的人际交互风格的调适和匹配，以及他与直接上级、直接下级和合作伙伴之间良性互动乃关键中的关键。

本研究所得结论对于绩效产出与多构面群体互动紧密关联的关键岗位人员，如企业 CEO、公共部门主要负责人、国际事务代表、组织变革的推行者等在人才选拔和专项技能培训、沟通风格的自我调适与自我管理等方面具有特别的借鉴和指导意义。关键岗位人员往往同时扮演不同角色，牵一发而动全身，其人际交互风格不论对其所嵌入的不同群体的内部成员，还是对不同群体之间群体过程及组织绩效产出的影响都具有决定性，因而本研究所得结论具有相当的普适性，值得在现实管理实践中进一步推广。

6.2　未来展望

本研究主要存在四个方面的不足：

一是对熙宁变法中群体多样性的正面效应重视不够。群体多样性具有正反面，在熙宁变法中，正面效应虽不明显但确实存在，而本文主要聚焦于熙宁变法中群体断层负面效应的涌现与演进一面，对其正面效应关注不够，未来需要对其进行清晰界定并精确测度，进而进行深入研究。

二是熙宁变法中群体断层激活及负面效应涌现的模型展示还不够全面。本研究主要聚焦在以王安石为主线的三重断层的激活与交互叠加的演进历程，这只是其中最为重要的一个构面，对同朝老臣及变法新晋中不同亚群体之间的互动，以及这两个群体作为一个整体与宋神宗的交互作用没有充分展示。

三是未将不同子群体客观存在的权力差异纳入分析框架之中。本研究将北宋王朝视为一个组织来进行研究，这在理论上虽具有正当性及合法性(Freeman, 1983; Martz, 2013)，但中国古代的王朝毕竟不同于现代组织，它具有高度集权性。虽然熙宁变法期间，可以将整个朝廷看作是不同利益相关者的聚合体，但不同利益群体之间权力差异客观存在，本研究未将其纳入分析框架之中，有待今后的研究中去进一步完善。

四是对于组织变革的过程视角关注不足。尽管本研究从动态视角展现了组织变革中群体断层的演进过程，但对于组织变革中“解冻—变革—再冻结” (Lindzey, 1951)等经典的变革过程机制关注不够。未来研究需要基于经典的组织变革模型，探究组织变革过程中，高管团队在设定变革目标、变革动员、方案实施以及效果评估的循环中发挥的作用。

参　考　文　献

Anderson, C., & Brown, C. E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior, 30*(1), 55–89.

Barta, T., Kleiner, M., & Neumann, T. (2012, April 1). Is there a payoff from top-team diversity? *McKinsey Quarterly, 2*, 13–15.

Bunderson, J. S., & van der Vegt, G. S. (2018). Diversity and inequality in management teams: A review and integration of research on vertical and horizontal member differences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*(1), 47–73.

Cho, T. S., & Hambrick, D. C. (2006). Attention as the mediator between top management team characteristics and strategic change: The case of airline deregulation. *Organization Science, 17*(4), 453–469.

Chrobot-Mason, D., Ruderman, M. N., Weber. T. J., & Ernst, C. (2009). The challenge of leading on unstable ground: Triggers that activate social identity faultlines. *Human Relations, 62*(11), 1763–1794.

Du, J., Lin, X. Y., & Zhao, S. M. (2022). The development and prospect of team faultlines: The evolution trajectory from static to dynamic. *Management Review, 34*(1), 180–190.
[杜娟, 林新月, 赵曙明. (2022). 团队断层研究评述及展望：静态向动态的演进. *管理评论, 34*(1), 180–190.]
Einstein, A., & Infeld, L. (1942). *The evolution of physics: The growth of ideas from early concepts to relativity and quanta*. New York: Simon and Schuster.
Fan, L. Z. (2017). The changes of Wang Anshi's character imagine and their implications before and after the Xifeng Reform. *Journal of Sun Yat-sen University (Social Science Edition), 57*(2), 54–72.
[范立舟. (2017). 熙丰变法前后王安石形象的变化及其意蕴. *中山大学学报(社会科学版), 57*(2), 54–72.]
Freda, F., Lauder, W. P., McCarthy, D., & Pinault, F, -H. (2017, January 16). Straight talk about gender diversity in the boardroom and beyond. *McKinsey & Company.* Retrieved May 14, 2020, from https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/straight-talk-about-gender-diversity-in-the-boardroom-and-beyond.
Freeman, E. R. (1983). *Strategic management: A stakeholder approach (Pitman series in business and public policy)*. Harpercollins College Div.
Georgakakis, D., Greve, P., & Ruigrok, W. (2017). Top management team faultlines and firm performance: Examining the CEO-TMT interface. *The Leadership Quarterly, 28*(6), 741–758.
Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review. 9*(2), 193–206.
Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review, 32*(2), 334–343.
Han, L. F., & Wang, Z. M. (2011). Self-verification and interpersonal congruence: A new perspective on value in diversity. *Advances in Psychological Science, 19*(1), 73–84.
[韩立丰, 王重鸣. (2011). 自我验证与人际一致性: 团队多样性利用的新视角. *心理科学进展, 19*(1), 73–84.]
Han, L. F., Wang, Z. M., & Xu, Z. W. (2010). A critical review of group diversity research: A reflection based on the group faultlines theory. *Advances in Psychological Science, 18*(2), 374–384.
[韩立丰, 王重鸣, 许智文. (2010). 群体多样性研究的理论述评——基于群体断层理论的反思. *心理科学进展, 18*(2), 374–384.]
Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review, 32*(4), 1199–1228.
He, S. H. (2017). On national identity and the construction of harmonious ethnic relations. *Journal of Guizhou University (Social Sciences), 35*(1), 87–92.
[何生海. (2017). 论国家认同与构建和谐的民族关系. *贵州大学学报(社会科学版), 35*(1), 87–92.]
Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2013). Performance effects of top management team demographic faultlines in the process of product diversification. *Strategic Management Journal, 34*(6), 704–726.
Joshi, A., & Neely, B. H. (2018). A structural-emergence model of diversity in teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*, 361–385.
Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*(2), 325–340.
Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal, 48*(4), 645–659.
Laukkanen, M. (1994). Comparative cause mapping of organizational cognitions. *Organization Science, 5*(3), 289–477.
Li, H. R. (2008). Textual research and discrimination on emperor Song Shenzong and Wang Anshi jointly determined the way how the country governs. *Literature, History, and Philosophy, 1*, 73–78.
[李华瑞. (2008). 宋神宗与王安石共定"国是"考辩. *文史哲, 1*, 73–78.]
Li, H. R. (2021). A new understanding of Wang Anshi and his new policies in the past twenty years: A paper written for the one thousandth anniversary of the birth of Wang Anshi. *Journal of Historical Science*, (NOV.), 5–30.
[李华瑞. (2021). 近二十年对王安石及其变法的重新认识——为王安石诞辰一千周年而作. *史学月刊,* (11), 5–30.]
Li, X. (2019). Summary of the symposium on Wang Anshi's academic thoughts in Fuzhou. *Journal of East China University of Technology (Social Science), 38*(2), 116–119.
[李旭. (2019). 抚州市 2018 年王安石学术思想研讨会综述. *东华理工大学学报 (社会科学版), 38*(2), 116–119.]
Li, X. H. & Li, L. X. (2019). Clangers of emperor Shenzong of Song in Xining political reform and historical lessons. *Leadership Science,* (19), 105–107.
[李晓虎, 李利霞. (2019). 宋神宗在熙宁变法中的过失与历史之鉴. *领导科学,* (19), 105–107.]
Lindzey, G. (1952). Review of Field theory in social science. *The Journal of Abnormal and Social Psychology, 47*(1), 132–133.
Liu, C. G. (2018). *Wang Anshi's chronicle long compilation*. Beijing: Zhonghua Book Company.
[刘成国. (2018). *王安石年谱长编*. 北京：中华书局.]
Liu, X., & Li, X. J. (2015). Employment-status-based faultlines in diverse employment work groups and their activating factors: A grounded theory exploration. *Chinese Journal of Management, 12*(7), 1001–1011.
[刘星, 李新建. (2015). 基于扎根理论的多元雇佣工作群体的雇佣身份断层与激活因素研究. *管理学报, 12*(7), 1001–1011.]
Lu, H., Chen, H., Zhou, X. X., & Ke, J. L. (2013). Indigenous research of the working group faultlines-performance model based on grounded theory. *Journal of Industrial Engineering and Engineering Management, 27*(3), 45–52.
[芦慧, 陈红, 周肖肖, 柯江林. (2013). 基于扎根理论的工作群体断层——群体绩效关系概念模型的本土化研究. *管理工程学报, 27*(3), 45–52.]
Ma, Y., Zhang, Q., & Yin, Q. (2021). Top management team faultlines, green technology innovation and firm financial performance. *Journal of Environmental Management*, *285*(4), 112095.
Martinez, M. G., Zouaghi, F., & Marco, T. G. (2017). Diversity is strategy: The effect of R&D team diversity on innovative performance. *R & D Management, 47*(2), 311–329.
Martz, W. (2013). Evaluating Organizational Performance: Rational, Natural, and Open System Models. *American Journal of Evaluation, 34*(3), 385–401.
Mathieu, J. E., Gallagher, P. T., Domingo, M. A., & Klock, E. A. (2019). Embracing complexity: Reviewing the past decade of team effectiveness research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 17–46.
Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410–476.
Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2016). An affect-

based model of recipients' responses to organizational change events. *The Academy of Management Review, 43*(1), 65–86.
Ou, A. Y., Seo, J. M., Neoma, D. C., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal, 60*(5), 1915–1931.
Qi, X. (1959). *Wang Anshi Reform*. Shanghai: Shanghai People's Press.
[漆侠. (1959). *王安石变法.* 上海：上海人民出版社.]
Qiu, Y., & Wang, W. Z. (2018). Team faultlines: Literature review and direction of future. *Research Science & Technology Progress and Policy, 35*(1), 154–160.
[仇勇，王文周. (2018). 团队断层的内涵，测量及效应：研究述评与展望. *科技进步与对策, 35*(1), 154–160.]
Ralph, J., & Gallagher, A. (2015). Legitimacy faultlines in international society: The responsibility to protect and prosecute after Libya. *Review of International Studies, 41*(3), 553–573.
Richard, O. C., Wu, J., Markoczy, L. A., & Chung, Y. H. (2019). Top management team demographic-faultline strength and strategic change: What role does environmental dynamism play? *Strategic Management Journal, 40*(6), 987–1009.
Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 69–88.
Rock, D., & Grant, H. (2016, November 4). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review.* Retrieved July 2, 2020, from https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter
Shen, L. W. (2004). Zeng Bu and Xi Ning Reform Movement. *History Teaching,* (8), 25–29.
[沈履伟. (2004). 曾布与熙宁变法. *历史教学,* (8), 25–29.]
Sherbin, L., & Rashid, R. (2017, February 1). Diversity doesn't stick without inclusion. *Harvard Business Review*. Retrieved March 21, 2021, from https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion
Thatcher, S. M. B., Jehn, K. A., & Zanutto, E. (2003). Cracks in diversity research: The effects of diversity faultlines on conflict and performance. *Group Decision and Negotiation, 12*, 217–241.
Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2011). Demographic faultlines: A meta-analysis of the literature. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1119–1139.
Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2012). Group faultlines: A review, integration, and guide to future research. *Journal of Management, 38*(4), 969–1009.
van Knippenberg, D., Dawson, J. F., West, M. A., & Homan, A. C. (2010). Diversity faultlines, shared objectives, and top management team performance. *Human Relations, 64*(3), 307–336.
Wang, L. (2018). The tragedy of internal power struggling in Wang Anshi's reform. *The World of Literary and History, 11*, 67–71.
[王龙. (2018). 王安石变法的内讧悲剧. *文史天地, 11*, 67–71.]
Wang, Z. M. & Zhang, L. (2018). Drawing on the experience of the Xi Ning transformation. *Journal of Hebei University of Engineering (Social Science Edition), 35*(3), 42–44.
[王志敏，张蕾. (2018). 熙宁变法的现实借鉴. *河北工程大学学报(社会科学版), 35*(3), 42–44.]
Wang, Z. Y. (1980). Brief discussion on Wang Anshi's reform. *Social Sciences in China*, (3), 131–154.
[王曾瑜. (1980). 王安石变法简论. *中国社会科学,* (3), 131–154.]
We, X. H., Wang, A. C., Jiang, N. (2018). A meta-analysis of antecedents of team faultline and its effects on team processes and outcomes. *Nankai Business Review, 21*(5), 139–149.
[卫旭华，王傲晨，江楠. (2018). 团队断层前因及其对团队过程与结果影响的元分析. *南开管理评论, 21*(5), 139–149.]
Yao, Z. X. (2005). Exclusion of nonconformists: A main reason for the failure of Wang Anshi reform. *Journal of Nanjing University (Philosophy, Humanities and Social Sciences), 42*(2), 125–131.
[姚治勋. (2005). 排斥异己是王安石变法失败的重要原因. *南京大学学报(哲学.人文科学.社会科学版), 42*(2), 125–131.]
Zhang, J. H., Liu, X., Ren, F. F., Sun, X. W., & Yu, Q. (2016). The effects of group diversity and organizational support on group creativity. *Acta Psychologica Sinica, 48*(12), 1551–1560.
[张景焕，刘欣，任菲菲，孙祥薇，于颀. (2016). 团队多样性与组织支持对团队创造力的影响. *心理学报, 48*(12), 1551–1560.]
Zhang, X. H. (1995). On the reasons for the failure of Wang Anshi's reform. *Journal of Gannan Normal University,* (2), 21–25.
[张祥浩. (1995). 论王安石变法失败的原因. *赣南师范学院学报,* (2), 21–25.]
Zhang, X. H. (2011). Fresh research on the failure of Wang Anshi political reform. *Journal of Southeast University (Philosophy and Social Science), 13*(4), 43–46.
[张祥浩. (2011). 王安石变法失败原因再探讨. *东南大学学报(哲学社会科学版), 13*(4), 43–46.]
Zheng, Z. Q. (2020). From Fan Zhongyan and Wang Anshi to Zhang Dun and Cai Jing——reform warning record in Northern Song Dynasty. *Shandong Social Sciences,* (1), 164–169.
[郑志强. (2020). 从范仲淹、王安石到章惇、蔡京——北宋改革警示录. *山东社会科学,* (1), 164–169.]
Zhu, H. G. (2012). Influence of Chinese traditional culture on interpersonal interactions: Viewed from the perspective of sociology of management. *Journal of Nanjing Normal University (Social Science), 5*, 70–77.
[朱华桂. (2012). 管理社会学视阈中的中国传统文化对人际交互关系的影响研究. *南京师大学报(社会科学版), 5*, 70–77.]

Activation of group faultlines and its negative effects: Why does Xining political reform move from similar to opposing ambitions?

LI Yongrui, WANG Ming, SONG Jiayu

([1] School of Government, Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

([2] School of Labor and Employment Relations, University of Illinois Urbana-Champaign, Champaign 61820, USA)

Abstract

Over the past five decades, the study of diversity in work groups and organizations has become a significant domain. However, in previous research, the overall consensus seems to imply a tenuous direct relationship between diversity and performance-based outcomes. The concept of group faultlines advocates deconstructing the relationship of group diversity and process with performance output at different levels from a dynamic perspective, which is of great significance for studying group diversity. At the same time, the group faultlines construct fits well with the multiple interpersonal interactions and evolutionary characterization of top management team (TMT) that determines the outcome of organizational change, and thus provides new research perspectives. However, literature on group faultlines has two deficiencies: (1) Group members are regarded as equivalent beings; (2) and the research paradigm is not sufficiently compatible with the mechanism of group faultlines activation and evolution. What activates group faultlines? How do activated group faultlines affect the group process and organizational performance output of the TMT? These issues require urgent empirical exploration and verification.

This study investigates factors that activate the group faultlines and its mechanism affecting group processes and organizational performance output. The normative qualitative research method is used based on the *Compilation of Wang Anshi Chronicles*, which is associated with the relevant historical materials on the Song Dynasty and later research comments. The observation period is selected as from the time Wang Anshi first attempted to provide a skip level proposal to Emperor Song Shenzong until his second resignation as the Prime Minister of the Song Dynasty as the observation period. The interaction process, results, and causes of 52 key figures with close interaction with Wang Anshi during this period are analyzed.

Results confirm that: (1) The evolution and failure of the Xining Reform can be illustrated by the activation of group faultlines and its negative effects; (2) Wang Anshi, with his key position, different aspects of his interpersonal interaction style are the key variables that activate various group faultlines in the Xining Reform; (3) The convergence and divergence between Wang Anshi and his direct superior Song Shenzong, fellow reformers, and cooperative partners activated the group faultlines, which led to positive–negative effects and interactive evolution characterization, determining the organizational performance output.

Therefore, this study focuses on which variables and their interaction mechanism in a specific field activate the group faultlines, and then determines the group process and organizational performance output, thereby enriching and developing group faultlines theory. This study presents the following conclusions and contributions. (1) The existence of inequivalence of group members. (2) The interpersonal interaction style of key staff is an important variable that activates group faultlines. (3) Group faultlines activation and evolution can perfectly deconstruct the process of organizational change and its ultimate success or failure. (4) Group faultlines theory is a new perspective that is worthy of further research on TMT. Thus, this study provides empirical evidence and theoretical guidance for the (self-)management of multiple interpersonal interactions in TMT in organizational change.

Keywords group faultlines, Xining Political Reform, Wang Anshi, interpersonal interaction style